

# INLEIDING



Het is met veel organisaties niet veel beter gesteld dan met de gemiddelde westerse mens: ze zijn redelijk gezond, maar niet echt fit. Ze bewegen te weinig en eten te veel. En net als mensen missen organisatie doorgaans een duidelijk doel in het leven: waartoe zijn we op aarde?

Veel organisaties hebben dan ook serieuze gezondheidsklachten. Niet vreemd, want het aantal bedreigingen is groot. Neem alleen al de concurrentie: het ene moment ben je marktleider, het andere moment ligt je markt overhoop dankzij een paar slimme jongens met computers die een 'disruptieve' technologie hebben ontdekt.

Wat moet je doen? Het nieuwe werken, *lean*, de lerende organisatie: het aantal goedbedoelde

adviezen en huis-tuin-en-keukenmiddeltjes volgt elkaar in hoog tempo op, maar niets lijkt echt goed te werken.

Misschien kan nieuw organiseren je helpen. Dat is namelijk niet de volgende hype, maar een stap terug. Terug naar wat de bedoeling was en terug naar menselijke verhoudingen tussen collega's, klanten of voor wie je het dan ook doet.

Met nieuw organiseren ga je terug naar de basis en denk je met elkaar na over de manier waarop je de missie van de organisatie het best kunt verwezenlijken. Dat kost moeite, maar organiseren is nu eenmaal een werkwoord. En het kost tijd, heel veel tijd. Als je denkt dat je klaar bent, is de wereld alweer veranderd en mag je opnieuw beginnen.

Gelukkig zijn wij mensen hier heel goed in, in organiseren. Sinds mensenheugenis organiseren we ons in groepen, verdelen we taken, werken we samen. In de oertijd lukte het ons zo om een mammoet te verslaan, in de moderne tijd vliegen we

daardoor naar de maan en binnenkort misschien zelfs naar Mars.

Het probleem is alleen dat we in de loop van de tijd allerlei structuren en systemen hebben gecreëerd die ooit werkten maar nu veel bijwerkingen blijken te hebben. Denk aan hiërarchie, ingewikkelde cao's en procedures die ons nu eerder hinderen dan helpen om de dingen te doen die echt belangrijk zijn. Goede zorg bijvoorbeeld: wat heb je daarvoor nodig? Een deskundige arts en een verpleegkundige die het belang van de patiënt of cliënt vooropstelt, en niet dat van de organisatie of zijn eigen salaris.

Dit is nieuw organiseren: voor wie of wat doen we het eigenlijk, en hoe organiseren we dat? Niet meer en niet minder.

Voor nieuw organiseren moeten we een paar hardnekkige gewoontes afleren. Bijvoorbeeld onze behoefte aan controle, en het idee dat sommige mensen (managers) het altijd beter weten. Ook

moeten we nieuwe gewoontes aanleren, zoals dat we elkaar leren vertrouwen en ieders inbreng serieus nemen. Dat is lastig, maar nodig en mogelijk. Andere organisaties zijn je reeds voorgegaan en boeken uitzonderlijke resultaten. Denk aan bouwbedrijf Kesselaar, dat tijdens de crisis gewoon doorgroeide en het werk bijna niet aankan. Of neem een technisch bedrijf als Bosch Scharnieren, dat dankzij slim organiseren nog steeds in Nederland scharnieren kan produceren.

Wat kunnen we leren van deze en andere organisaties? En vooral: hoe kun je die lessen toepassen in je eigen organisatie? De belangrijkste les is in elk geval: begin bij het begin, bij de bedoeling. En bouw van daaruit de organisatie opnieuw op.

In dit boekje vind je daarvoor handreikingen en adviezen. Niet om blind na te volgen, maar om ideeën op te doen voor je eigen organisatie. Want elke organisatie is anders en verdient een unieke aanpak. Ik wens je daarbij heel veel succes.

# HOOFDSTUK 1

## NIEUW ORGANISEREN: WAAROM, HOE EN WAT?

 Op een avond in november 2014 zit Eefje Stokvis naar het tv-programma *Pauw* te kijken. Aan tafel bij presentator Jeroen Pauw zit staatssecretaris Martin van Rijn van Volksgezondheid. Zijn vader heeft geklaagd over de zorg die zijn demente vrouw krijgt. Na een spervuur van vragen moet de staatssecretaris schoorvoetend toegeven dat de zorg in verpleeghuizen ‘in het algemeen niet goed genoeg is’. Eefje Stokvis zit zich voor de bus op te vreten. Zij is leerling-verpleegkundige en werkt op dat moment bij verpleeghuis Stadskwartier in het Overijsselse Rijssen. ‘Terwijl zij verdorie elke dag opnieuw met liefde en toewijding probeerde

het bestaan van acht alzheimerpatiënten aan het einde van hun leven zo aangenaam mogelijk te maken,' zo vertelt ze later aan een verslaggever van *de Volkskrant*, 'werd hier opnieuw een horrorbeeld geschetst van het verpleeghuis als eindstation waar mensen badend in hun eigen urine lagen te wachten op de dood.'

Samen met haar collega's Jacqueline Vosseveld en Natasia ten Kattelaar besluit ze daags na de uitzending een actie op touw te zetten. Als de Drie Zusters schrijven ze een brief aan Van Rijn, beginnen ze op Facebook en Twitter een account en nodigen ze de pers uit om een kijkje te komen nemen in het verpleeghuis. Een journalist van *de Volkskrant* gaat op die uitnodiging in en maakt een uitgebreide reportage over het leven in het verpleeghuis. Op een respectvolle manier schrijft ze over de dolende mevrouw Poortmans, die de kluts volledig kwijt is, over meneer Kraayenzang, die al het nieuws op de voet volgt en overal een mening over heeft, en over

mevrouw Kok uit de grensstreek, die door niemand meer goed wordt verstaan.

Nu is Stadskwartier geen gewoon verpleeghuis. De veertig bewoners leven er in woongroepen van acht ouderen met een eigen woonkamer en keuken. ‘Zo veel mogelijk thuis als mogelijk,’ is het motto van het huis, onderdeel van zorgorganisatie Zorgaccent. Enkele jaren geleden besloot de directie van deze instelling dat het roer radicaal om moest. Er werd in de ouderenzorg te veel geld verspild aan onnodige bureaucratie en overleg, zo vonden ze. Zorgaccent schrapte daarom alle functies van managers en teamleiders en maakte de verzorgenden en verpleegkundigen zelf verantwoordelijk voor het runnen van hun afdeling. Het zelfsturende team beheert de zak geld en beslist samen hoeveel personeel ze op welk moment inzetten, welke inkopen er worden gedaan en hoe ze omgaan met cliënten met moeilijk gedrag. De leidende vragen zijn steeds: wat is voor de bewo-

ner het prettigst en hoe zou je deze situatie thuis in een gezin oplossen?

## **Organiseren is een werkwoord**

Hoewel ze het zelf waarschijnlijk niet zo zouden noemen, is Stadskwartier een prachtig voorbeeld van nieuw organiseren. Niet alleen gaat het uit van de bedoeling (de bewoner) en zoekt het daar een passende organisatievorm bij, ook laat het zien wat daar het resultaat van kan zijn (betere zorg, trotse medewerkers).

Organiseren is namelijk een werkwoord: het is iets wat je doet, en waar je bovendien moeite voor moet doen. Het tijdelijke resultaat daarvan is de organisatie, maar omdat de wereld voortdurend verandert, zul je ook de organisatievorm continu moeten aanpassen. Je zult dus steeds (op)nieuw moeten organiseren om de beste 'fit' met de veranderende omgeving te maken.





### ***Praktisch: ga op zoek naar de trots***

Waar zijn de professionals in jouw organisatie trots op? Welke verhalen over hun werk vertellen ze op verjaardagen? Probeer die verhalen boven water te krijgen en deel ze met de rest van de organisatie. Deze verhalen vertellen namelijk waar het voor de professionals in de organisatie echt om draait in hun werk, en brengen je dichterbij de bedoeling.

Daarmee is nieuw organiseren een antwoord op een van de grootste uitdagingen van deze tijd: de wereld verandert, dus ‘moeten’ we mee veranderen. Bij nieuw organiseren gaat dat als het ware vanzelf, het zit er min of meer ingebakken. Dat komt niet alleen omdat je organiseren als activiteit gaat zien, maar ook omdat je die activiteit overlaat aan de mensen die midden in die veranderende wereld zitten: de professionals. Die weten tenslotte het best wat er op een bepaald moment

en in een bepaalde situatie nodig is en kunnen bovendien snel schakelen. Ze veranderen de organisatie continu zonder dat daar grote verandertrajecten aan te pas komen; het gaat (bijna) vanzelf. ‘Wie het weet, mag het zeggen’, zoals dit principe in het Rijnlandse model wordt genoemd. Dit in tegenstelling tot het Angelsaksische principe: ‘wie de baas is, mag het zeggen’.

## **Wat doen we met de manager?**

Daarmee raak je aan een van de grootste obstakels voor nieuw organiseren: de bestaande structuren. We hebben veel organisaties ingericht met afdelingen, functies, verantwoordelijkheden en baasjes, en dat zit ons bij nieuw organiseren danig in de weg. Het organiseren van het werk was bijvoorbeeld een belangrijke taak van de manager, en als we dat nu aan de professionals willen overlaten, wat moet die manager dan nog doen? En wat doen

# EERSTE HULP BIJ NIEUW ORGANISEREN

Net als de gemiddelde westerse mens zijn de meeste westerse organisaties niet echt fit. Ze bewegen te weinig, eten te veel en hebben geen duidelijk doel in het leven. Daardoor worden ze ingehaald door snelle internetjongens, in de steek gelaten door veeleisende klanten of komen ze in de problemen als de overheid de geldkraan dichtdraait.

Heeft jouw organisatie ook gezondheidsklachten? Kies dan voor nieuw organiseren. Dat is niet de volgende hype, maar terug naar wat de bedoeling was: naar goede zorg, goed onderwijs, een goed product en een innige band met de klant.



*In dit boek maak je kennis met radicale maar beproefde remedies voor nieuw organiseren. Ontdek voor wie of wat je het allemaal doet, en hoe je dat moet organiseren.*

Nieuw organiseren helpt je om een nieuwe start te maken en je organisatie toekomstproof te maken. Profiteer van alle ideeën en voorbeelden in dit boek en bedenk vervolgens je eigen aanpak, want organiseren is een werkwoord.

**Ben Kuiken** is auteur en aanjager van [nieuworganiseren.nu](http://nieuworganiseren.nu). Ben studeerde filosofie, werkte als hoofdredacteur van *Management Team* en schreef vijf boeken over management en organiseren, waaronder *De laatste manager*.